

УДК 338.1

¹А.А. Ахметгареева, ²Ю.С. Валеева

¹ Университет управления «ТИСБИ», Казань, email: ahmetice@mail.ru

² ФГБОУ ВО «Казанский государственный энергетический университет», Казань, email: ahmetice@mail.ru

ПОСТРОЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ

Ключевые слова: корпоративная культура, элементы культуры, сфера услуг.

В современных условиях формирование корпоративной культуры является важным элементом обеспечения конкурентоспособности организации. В статье рассмотрены основные теоретические аспекты формирования корпоративной культуры, основные элементы, которые формируются в рамках совершенствования организационно-культуры на предприятия сферы услуг. Объектом исследования являются предприятия индустрии кино. Авторами обозначены основные элементы корпоративной культуры данного предприятия. Предложен ряд мероприятий, которые позволят повысить корпоративную культуру на данном предприятии.

¹ A.A. Ahmetgareeva, ² Y.S. Valeeva

¹ University of management «TISBY», Kazan, email: ahmetice@mail.ru

² FGBU BO «Kazan State Energy University», Kazan, email: valis2000@mail.ru

BUILDING A MANAGEMENT MODEL OF THE CORPORATE CULTURE OF A SERVICE SECTOR ORGANIZATION

Keywords: corporate culture, elements of culture, service sector.

In modern conditions, the formation of corporate culture is your element in ensuring the competitiveness of the organization. The article discusses the main theoretical aspects of the formation of corporate culture, the main elements that form in the framework of improving the organizational culture at service enterprises. The object of the study is an enterprise in the film industry in the service sector. Outlined the main elements of the existing corporate culture of the enterprise. Proposed a number of activities that will improve the corporate culture at this enterprise.

Сегодня ученые утверждают, что корпоративная культура – это фундаментальный ресурс каждой организации. Они подчеркивают необходимость изучения этого явления и создания комплексных методов исследования. С помощью новых методик анализа информации можно измерить влияние корпоративной культуры на различные аспекты деятельности компании. Таким образом, изучение корпоративной культуры становится важной и актуальной научной областью. Результаты исследования позволят определить уровень развития корпоративной культуры на предприятии и формировать фундамент рекомендаций для ее совершенствования.

Предмет исследования влияет на все сферы деятельности компании, регулирует действия сотрудников, формирует приверженность к компании и повышает качество производимой продукции, что

в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности предприятия. От правильно сформированной корпоративной культуры зависит успешность бизнеса и повышение уровня доверия клиентов и партнеров к компании.

В современных условиях человеческий капитал – умения, знания и навыки, присущие отдельным сотрудникам – выступает как важнейший элемент роста конкурентоспособности предприятий.

Важной составляющей при разработке корпоративной культуры является формулировка и выработка миссии организации сферы услуг. Необходим мониторинг сложившихся элементов организационной культуры предприятия, а также проведение анализа работы организации на основе уже разработанных теоретических положений науки и опыта развития корпоративной культуры на схожих предприятиях. Далее необхо-

димы модернизация и разработка планов мероприятий, которые будут направлены на развитие востребованных ценностей и на повышение уровня корпоративного поведения сотрудников, на сокращение негативных ситуаций, которые являются отрицательными аспектами для корпоративной культуры [4].

Воронков А.А. в своей статье «Использование корпоративной культуры в качестве современного управленческого инструмента» анализирует опыт ведущих американских компаний в области построения и развития принципов и механизмов корпоративной культуры. Также автор раскрывает такие важные для понимания темы понятия как управление персоналом, человеческие ресурсы, стратегия [6].

Купченко В.Е. в своей работе «Влияние удовлетворенности трудом и корпоративной культуры на приверженность сотрудников организации» говорит о долговременных связях между внешними и внутренними факторами корпоративной культуры. Авторами проведено исследование работы 42 подразделений бюджетных организаций. Результаты исследования удовлетворенности трудом и элементами корпоративной культуры основаны на построении регрессионной модели. Также автор говорит о нормативной, аффективной и устойчивой приверженности таким факторам, как удовлетворенность условиями труда и профессиональная ответственность [12].

Высокая конкуренция обязывает участников рынка развивать конкурентные преимущества, а именно осваивать новые виды услуг и бороться за привлечение каждого клиента. Стабильность и эффективность производства и оказания услуг могут отказаться под угрозой под влиянием фактора плохой корпоративной культуры, зачастую помещаемого на последнее место в стратегии развития и управления предприятием.

Основными элементами корпоративной культуры предприятий сферы услуг являются формируемая организацией собственная философия, наличие бренда, использование символики и атрибутики предприятия. Также формируются поведенческие стереотипы работников, формируются ценности,

основанные на богатом практическом опыте, вырабатываются групповые нормы, организационный климат на предприятии [2].

В научном труде Мирзабалаевой Ф.И. «Конкурентоспособность персонала как фактор повышения эффективности организации» подняты проблемы конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке труда, определены основные факторы и характеристики, влияющие на конкурентоспособность работника. Автором рассмотрены критерии конкурентоспособности рабочей силы в России и за рубежом, обоснована необходимость непрерывного инвестирования в развитие персонала организации.

Конкурентоспособность определяется качеством рабочей силы, уровнем квалификации работника, которые определяются его общим и специальным профессиональным образованием, знаниями, умениями, профессиональными навыками и производственным опытом, достаточным для выполнения в данных организационно-технических условиях тех или иных работ определенной сложности. Не менее важными качествами современного работника являются его личностные характеристики, способность адаптироваться к новым условиям, гибкость, мобильность, мотивированность к творческому труду и т.д.

В публикации Черепановой Т.Г. и Махиновой Н. В. «Развитие и деловая оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия» рассмотрены факторы конкурентоспособности персонала.

Вопросам конкурентоспособности предприятия посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Можно выделить следующих исследователей: А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, М. Портер, Голубков Е.П., Д. Хасби, Артемьева Н.В., Шкардун В.Д., Мовсаров Р.Д., Богиня Д.П., Фатхутдинов Р.А. и др.

Разработка данной проблематики активно осуществляется на экспертно-прикладном уровне, а результаты находят свое практическое отражение в деятельности компаний. Актуальность проблемы и недостаточная степень ее разработанности определили тему данного исследования.

Таблица 1

Перечень услуг кинотеатра «Корстон»

№	Вид услуги	Характеристика	Средний чек
1	Массовый показ кинопремьер	Демонстрация новинок мирового и российского кинопроката осуществляется в 6 кинозалах общей вместимостью 277 посадочных мест, а именно в 5 стандартных залах по 50 мест и в 1 VIP-зале повышенной комфортности на 27 мест	300 руб./ 899 руб.
2	Продажа билетов	Продажа билетов осуществляется через профессиональную билетную систему «UCS-Премьера» на кассе кинотеатра	300 руб.
3	Интернет-продажа	Продажа билетов осуществляется через Интернет-платформы и официальный сайт кинотеатра	300 руб.
4	Бронирование	Бронирование мест на киносеансы осуществляется по номеру телефона: 8(843) 279-30-90	-
5	Услуги питания	В кинотеатре предусмотрен кинобар с напитками, попкорном и прочим.	500 руб.
6	Аренда VIP-зала	Гостям предоставляется услуга закрытого показа кинофильма с индивидуальным обслуживанием официантами	12.000 руб.
7	Детские игровые автоматы	Продажа и пополнение игровых карт	500 руб.
8	Подарочный сертификат	Продажа двух вариантов подарочных сертификатов (стандартный зал и VIP-зал)	500 руб./ 1000 руб.

Цель исследования – сформировать теоретико-методологические аспекты построения управленческой модели корпоративной культуры на предприятии сферы услуг.

Материал и методы исследования – в статье использовался контент-анализ научной периодики по теме исследования, который позволил сформировать категорийный аппарат построения управленческой модели корпоративной культуры на предприятии сферы услуг.

Результаты исследования и их обсуждение

Объектом исследования является кинотеатр «Корстон», входящий в состав предприятий ООО «Корстон-Казань». Основным видом деятельности предприятия является деятельность гостиниц и других мест временного проживания. Первостепенной целью открытия кинотеатра являлась деятельность по оказанию социально-культурных услуг, направленная на получение прибыли и удовлетворение духовных потребностей посетителей путём оказания

услуг по массовому показу кинопремьер мирового и российского кинопроката.

Основной вид деятельности кинотеатра «Корстон» по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности: 59.1 производство фильмов, видеороликов и телепрограмм.

Как видно из таблицы 1, кинотеатр «Корстон» предлагает широкий перечень услуг, одной из которых является услуга питания в баре кинотеатра. Кинобар является дополнительной услугой к просмотру фильмов, где зрители до, вовремя и после киносеанса могут приобрести попкорн, легкие закуски, безалкогольные и алкогольные напитки. Бар является одним из основных компонентов кинопроката, так как продажа товаров кинобара порой составляет большую часть дохода кинотеатра. Для комфорта и отдыха гостей в фойе кинотеатра у бара установлены диваны, кресла и столики.

Ещё один вид услуг, который оказывает кинотеатр «Корстон», – обслуживание торжественных мероприятий. Данная услуга предоставляется совмест-

но с услугой аренды VIP-зала. Гостям оказывается услуга закрытого показа кинофильма в зале повышенной комфортности с индивидуальным обслуживанием официантами по меню, создаются все необходимые условия для проведения торжества.

Востребованная дополнительная услуга кинотеатра «Корстон» – игровая зона, оборудованная тридцатью аттракционами: игровые автоматы, карусели, видеосимуляторы, аэрохоккей. Продажа и пополнение игровых карт осуществляется на кассе кинотеатра.

Немаловажное значение в процессе оказания услуг кинопоказа имеют оборудование и интерьер. В кинотеатре «Корстон» каждый стандартный зал оборудован проекционным оборудованием, звуковой системой Dolby Digital Surround EX, сферическим экраном и удобными креслами. VIP-зал помимо вышеперечисленного обставлен мягкими диванами с подушками и обеденными столиками.

Кинотеатра «Корстон» активно рекламирует свои услуги через собственный сайт и аккаунты в социальных сетях с информацией о деятельности предприятия. Сайт кинотеатра предоставляет возможность ознакомиться с актуальным репертуаром, расписанием, контактной информацией и приобрести электронный билет в онлайн-режиме. Рассмотрим основные экономические показатели кинотеатра «Корстон». Данные представлены в таблице 2.

В 2019 году выручка кинотеатра составила 57 626 515 руб., в 2020 г. – 22 866 876 руб., в 2021 г. – 42 684 922 руб. Наблюдается значительное понижение выручки в 2020 году по сравнению с 2019 годом, что обуславливается началом пандемии коронавирусной инфекции и снижением посещаемости из-за введенных ограничений. К концу 2021 года кинотеатр стабилизировал свою деятельность, выручка увеличилась, однако на 26% осталась меньше, чем в 2019 году.

В 2022 году выручка кинотеатра составила – 35 981 598 руб. Снижение выручки в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 16% обуславливается уходом с российского кинорынка крупнейших западных киностудий.

Для более полного представления о деятельности предприятия был проведен SWOT-анализ. В рамках данного анализа была рассмотрена внутренняя среда, а также изучены возможности и угрозы для организации со стороны рынка. Данные SWOT-анализа кинотеатра «Корстон» представлены в таблице 3.

Исходя из данных, полученных по результатам количественного SWOT-анализа, можно сделать следующие выводы.

Стратегический приоритет. Основные цели – сохранить положительный имидж на рынке киноиндустрии, получать максимальную прибыль, увеличить объем продаж, увеличить поток покупателей, расширить базу постоянных гостей.

Стратегия состоит в следующем: повышать прибыль путём поддержания и расширения ассортимента товаров и перечня услуг для целевой аудитории, сохранять доступные цены на услуги кинопоказа, повышать качество сервисного обслуживания гостей. В области кадровой политики привлекать в организацию квалифицированные кадры, а также оценивать и планировать карьеры действующего персонала.

В области управления персоналом наблюдаются следующие проблемы: текучесть кадров и недостаточная компетентность контактного персонала, что сказывается на качестве обслуживания. Выявленные проблемы ослабляют организацию, снижают её конкурентоспособность на рынке.

Функциональные обязанности сотрудников кинотеатра «Корстон» представлены в таблице 4

Как видно из таблицы 4 сотрудники кинотеатра «Корстон» выполняют широкий перечень функциональных обязанностей. Руководство предприятия обеспечивает официальное трудоустройство согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации, а также заработную плату, ежемесячную премию, служебное питание и социальные гарантии. Проанализируем модель компетенций сотрудников исследуемого предприятия (табл. 5).

Таблица 2

Основные экономические показатели предприятия

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка от реализации, руб.	57 626 515	22 866 876	42 684 922	35 981 598
Среднесписочная численность, чел.	7	4	6	7
Фонд оплаты труда, руб.	7 020 000	3 900 000	6 500 000	6 200 000
Среднемесячная зарплата работника, руб.	45 000	25 000	42 000	40 000

Таблица 3

SWOT-анализ кинотеатра «Корстон»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	выгодное местонахождение – расположение в историческом центре города; широкий ассортимент оказываемых услуг; продуманное ценообразование; наличие программы лояльности; наличие собственного интернет-сайта; информативное, ежедневное и актуальное ведение аккаунтов в социальных сетях; сложившаяся репутация на рынке; наличие постоянных клиентов	текучесть кадров; недостаточная компетентность контактного персонала; устаревшее оборудование; маленькое количество рядов в залах (6 рядов); устаревшая модель кресел в кинозалах
	Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	внедрение новых технологий; открытие новых точек по системе франчайзинга; большое количество на рынке труда молодых людей, начинающих трудовую деятельность и мотивированных на построение карьеры в стабильной организации	неблагоприятная экономическая ситуация в стране; политическая нестабильность, влияющая на киноиндустрию; усиление позиций компаний-конкурентов; снижение уровня покупательной способности; снижение спроса на услуги (развитие платформ онлайн-кинотеатров)

Таблица 4

Функциональные обязанности сотрудников кинотеатра

№	Должность	Обязанности
1	Начальник РЦ	обеспечивает операционную деятельность кинотеатра; управляет персоналом – подбор, обучение, мотивация; обеспечивает выполнение установленных финансовых показателей, исполнение бюджета доходам и расходам; контролирует соблюдение стандартов качества обслуживания, финансовую и бухгалтерскую отчетность, организацию маркетинговых и рекламных мероприятий, административно-хозяйственную деятельность; занимается планированием деятельности, постановкой целей и задач, контролем и оценкой результатов работы; формирует репертуар кинотеатра, составляет и корректирует расписание сеансов, взаимодействует с дистрибьюторами по вопросам расписания фильмов
2	Администратор дневного обслуживания	контролирует открытие касс; ведёт документооборот; координирует деятельность персонала; решает организационные вопросы; взаимодействует с компаниями-прокатчиками (отчетность, фильмокопии, ключи, реклама) ежемесячно ведёт таблицу учёта рабочего времени; составляет графики работ; проводит инвентаризации

3	Администратор ночного и выходящего обслуживания	ведёт документооборот, составляет ежедневные ночные отчеты; координирует деятельность персонала; решает организационные вопросы взаимодействует с компаниями-прокатчиками (отчетность, фильмокопии, ключи, реклама); ведет товарный и кассовый учёт, контролирует закрытие касс и инкассацию; выкладывает рекламные посты с информацией об актуальном репертуаре в социальных сетях
4	Официант-кассир	осуществляет продажи билетов в кино и продукции кинобара; консультирует гостей по услугам, акциям и репертуару; работает с кассой, осуществляет денежные расчеты; занимается приготовлением попкорна и горячих напитков; ведет товарный и кассовый учёт; занимается выкладкой товара; осуществляет индивидуальное обслуживание гостей VIP-зала
5	Киномеханик	осуществляет демонстрацию фильмов в соответствии с утвержденным расписанием; занимается комплексной проверкой, регулировкой кинопроекционной, звукопроизводящей аппаратуры; составляет и контролирует плейлисты, рекламные блоки. контролирует наличие фильмокопий, актуальных ключей, занимается загрузкой новинок еженедельно
6	Киноинженер	координирует работу киномехаников, составляет графики работ; обеспечивает бесперебойное функционирование кинопроекционной, звукового и кинотехнологического оборудования; организует ремонт, замену устаревшего оборудования, а также ксеноновых ламп; контролирует проведение работ привлеченными организациями

Таблица 5

Модель компетенций сотрудников предприятия

Компетенции	Уровни согласно организационной структуре предприятия		
	Обслуживающий персонал	Линейные менеджеры	Руководитель высшего звена
Корпоративные компетенции	Командная работа		
	Ориентация на результат	Постановка целей перед собой и своими подчиненными и поиск путей для их достижения	Настойчивость при столкновении с препятствиями, умение изменить свой подход к решению задачи и методы работы для достижения результата
Управленческие компетенции	Инициативность. Умение принимать решения по текущим задачам. Ответственность за свою деятельность	Делегирование полномочий и ответственности с учетом индивидуальных особенностей членов команды. Привлечение и отбор людей в команду для достижения целей бизнеса	Сохранение продуктивности в условиях неопределенности, постоянной нагрузки, ограничений по ресурсам и изменений. Контроль над деятельностью сотрудников. Анализ деятельности предприятия. Планирование
		Развитие подчиненных и поощрение их к саморазвитию. Помощь другим адаптироваться к изменениям	
Профессиональные (мягкие) компетенции	Клиентоориентированность; Стрессоустойчивость; Неконфликтность; Ответственность		

Профессиональные компетенции организации подразделены на 3 уровня (обслуживающий персонал, линейные менеджеры, руководитель высшего звена). Уровень компетенции персонала оказывает решающее влияние на повышение конкурентоспособности, поскольку качественное выполнение сотрудниками своих служебных обязанностей способствует квалифицированной работе, выступающей системообразующим элементом внутренней среды любой компании.

В организации работают сотрудники различных возрастных категорий. Наибольшую долю от общего числа сотрудников составляет группа, чей возраст находится в диапазоне от 18 до 35 лет. Вторую группу составляют сотрудники в возрасте от 40 до 56 лет. На предприятии преимущественно задействованы работники женского пола – 61%. Важно отметить, что сотрудницы, в основном, занимают должности, требующие непосредственного взаимодействия с посетителями: официанты-кассиры, администраторы. Работники мужского пола отвечают за безопасность, бесперебойное функционирование кинотеатра, а также за его сохранность – это киноинженер и киномеханик. В штате кинотеатра «Корстон» сотрудников с высшим образованием больше (8 чел. – 62%), чем сотрудников со средним профессиональным образованием (2 чел. – 15%). Неоконченное высшее образование у 3 сотрудников (23%), все они занимают должность официантов-кассира. В штате кинотеатра «Корстон» 5 сотрудников имеют стаж работы от 1 года до 5 лет, 5 сотрудников имеют стаж работы от до 15 лет, 3 сотрудников работают на предприятии свыше 15 лет. На начало года численность персонала составляла 13 человек. На предприятие был принят 2 сотрудника. Выбыло с предприятия по собственному желанию 3 сотрудника.

Численность персонала на конец года составила 12 человек. Подводя итог анализу движения кадров, можно отметить, что за период 2020-2022 гг. происходит значительное сокращение официантов-кассира предприятия по их собственному желанию. Это сигнализирует о том, что условия труда на предприятия за этот период могли не устраивать работников, а руководство могло принять определенные меры.

Выводы

В рамках теоретического блока исследования рассмотрены теоретико-методологические основы управления персоналом как фактора конкурентоспособности предприятия, а именно содержание понятия персонала как фактора конкурентоспособности предприятия; критерии эффективности персонала как фактора конкурентоспособности предприятия; методы оценки и повышения эффективности персонала как фактора конкурентоспособности предприятия.

В практическом блоке исследования представлены: характеристика производственно-хозяйственной деятельности кинотеатра «Корстон»; общая характеристика и оценка персонала кинотеатра «Корстон»; анализ применяемых методов управления персоналом, влияющих на повышение конкурентоспособности кинотеатра «Корстон». Обозначены направления совершенствования персонала как фактора конкурентоспособности предприятия; разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом, влияющих на повышение конкурентоспособности кинотеатра «Корстон»; оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, влияющих на повышение конкурентоспособности кинотеатра «Корстон».

Библиографический список

1. Антонова Л.Ю., Ипполитова О.С. Формирование корпоративной культуры в сельском клубном учреждении (на примере Викуловского районного Дома культуры) // Вестник Тюменского государственного института культуры. 2022. № 1(23). С. 130-137.
2. Буркова Н.В. Культура организации: сущность и значение // Актуальные проблемы экономики и управления. 2019. № 2 (26). С. 42-47.

3. Быкова Н.В. Опросник Камерона-Куинна: методика изучения корпоративной культуры // Социальное партнерство в России. 2018. № 1 (17). С. 82-88.
4. Васильева Е.А. Развитие корпоративной культуры: принципы и методы // Бизнес-информатика. 2018. № 1. С. 114-117.
5. Глаголева А.В., Земская Ю.Н., Кузнецова Е.А. От корпоративной культуры вуза до корпоративной культуры глобального университета на примере РУДН // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29. № 1. С. 64-75. DOI: 10.22363/2313-2329-2021-29-1-64-75.
6. Климин С.А., Валькович О.Н. Актуальные проблемы развития корпоративной культуры в организациях сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-1 (57). С. 227-229. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11334.
7. Джалилова З.Х. Корпоративная культура и ее роль в современных организациях // Экономика, управление и инвестиции. 2018. № 10. С. 97-100.
8. Стуль О.И. Влияние корпоративной культуры муниципальных учреждений социальной сферы на предоставление услуг молодежному населению городского округа // Вестник Челябинского государственного университета. 2008. № 14. С. 153-158.
9. Евченко О.С. Особенности влияния национальной культуры на корпоративную культуру в России // Национальное здоровье. 2023. № 1. С. 98-102. DOI: 10.34853/NZ.2023.38.93.001.
10. Илюхина О.В. Корпоративная культура и ее роль в процессах корпоративного управления // Научный журнал КубГАУ. 2018. № 1 (135). С. 1-7.
11. Каныгина Ю.В. Методы построения корпоративной культуры в современных условиях // Вестник Российского государственного социального университета. 2019. № 18. С. 25-28.
12. Климин С.А., Захарова Л.Н. Роль организационной культуры и корпоративного духа в управлении поведением персонала организаций сферы услуг // Научные известия. 2020. № 18. С. 40-44.
13. Краснов Н.В. Методология оценки корпоративной культуры, предоставляющая возможность проведения полноценной диагностики культуры организации // Молодой ученый. 2023. № 18 (465). С. 99-103.
14. Ландина Л.В. Комmemорация как часть корпоративной культуры (на примере Белорусского государственного университета культуры и искусств) // Вестник Белорусского государственного университета культуры и искусств. 2022. № 4 (46). С. 15-26.
15. Краснов Н.В. Методология оценки корпоративной культуры, предоставляющая возможность проведения полноценной диагностики культуры организации // Молодой ученый. 2023. № 18 (465). С. 99-103.
16. Arkhipova O.V., Hodos D.V., Zelezinskii A.L. Influence of corporate culture on the employee personality structure // Economic Vector. 2021. No. 1 (24). P. 71-75. DOI: 10.36807/2411-7269-2021-1-24-71-75.
17. Gostenina V.I., Melnikov S.L., Novikov A.S. Social factors of the formation of corporate culture in the russian oil and gas industry // Социально-гуманитарные знания. 2023. No. 1. P. 27-32.
18. Dorofeev A.N., Bukalova G.V., Novikov A.N. Learning Specifics of Corporate Culture Development: A Study of Motor Transport Masters Program Graduates // Education and Self-Development. 2021. Vol. 16, No. 1. P. 74-81. DOI: 10.26907/esd16.1.02.